



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení tvůrčí činnosti v zahraničí ***příklady (různě) dobré praxe***

Jan Stoklasa

Ružomberok 5.11.2025



Univerzita Palackého
v Olomouci

Specifika hodnocení akademických pracovníků

**V čem je rozdíl proti běžnému hodnocení
zaměstnanců?**



Specifika hodnocení akademických pracovníků

- Akademický pracovník (AP) má v rámci akademických svobod větší možnost rozhodovat o náplni své činnosti než běžný zaměstnanec.
- Variabilita a celkově mnohost možných činností AP ztěžuje nadřízenému možnost objektivního posouzení, nakolik dobře který AP pracuje.
- Aktivita a výsledky činnosti AP jsou podchyceny v různých informačních systémech univerzity (systém studijní agendy, systém výsledků VaV) i v externích informačních systémech (RIV, RUV, CEP).
- Vedle tvrdých dat je žádoucí do hodnocení AP zahrnout i měkká data, získat doplňující informace od samotného hodnoceného AP, použít informace vedoucího o hodnoceném AP.
- Data relevantní pro hodnocení je vhodné hodnotiteli (vedoucímu daného AP) automatizovaně shromáždit na jednom místě, ve speciálním IS. Vzhledem k množství dat a jejich obtížnému vyhodnocování je žádoucí poskytnout hodnotiteli také agregovanou informaci o výkonu pracovníka spočtenou na základě strukturovaných dat o jeho aktivitách a výsledcích.
- Finální hodnocení AP zůstává vždy záležitostí jeho přímého nadřízeného; bude se ale opírat o relevantní data, včetně agregovaných informací z nich vyvozených. Finální hodnocení, včetně jeho zdůvodnění, postoj hodnoceného k hodnocení a úkolů do budoucna je vhodné rovněž zaznamenávat do daného IS



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

**Proč a jak máme hodnotit?
Proč a jak hodnotíme?**



Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

- Získávat a shromažďovat informace o výkonu AP (a jeho kvalitě):
 - Ohledně všech relevantních aktivit a ukazatelů
 - V odpovídající struktuře
 - Kontinuálně v čase (časové řady)
 - Transparentnost sběru informací (jsou známe zdroje informací)
 - Ověřitelnost informací
 - Soft složka (hůře ověřitelné informace)
 - Automatizovanost sběru informací
 - Role hodnoceného a hodnotitele



Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

- Poskytovat informace pro:
 - Podporu rozhodování v otázkách řízení LZ
 - Podporu manažerského rozhodování obecně
 - Plánování
 - Identifikaci silných a slabých stránek
 - Identifikaci příležitostí ke zlepšení, dalšímu rozvoji, identifikaci good practices a jejich případná širší implementace
 - Informování AP, nadřízených, případně dalších stran

Prorůstová složka hodnocení vs. represivní složka

Je potřeba mít na mysli také cíle a potřeby pracoviště! (a pracovníka, jednotky, ...)



Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

- Reflektovat a komunikovat cíle pracoviště a podporovat jejich dosahování
 - Práce se vším, co je nezbytné realizovat pro fungování pracoviště
 - Srozumitelná formulace jak popisu procesu hodnocení, tak i zdůvodnění zařazení/nezařazení aktivit
 - Reflektování specializace vs. vyžadování vyrovnaného výkonu ve všech oblastech (AP pracovník se může angažovat víc v pedagogice nebo víc v tvůrčí činnosti, není ale možné, aby zcela rezignoval na tvůrčí činnost)
 - Umožnit plánování
 - Zajistit rozvoj v potřebných oblastech (školení, vzdělávání,...)
 - Umožnit operativní reakci na změnu cílů v případě potřeby

(Systémový přístup?)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

- Zohlednit všechny relevantní úhly pohledu
 - Zpětná vazba pro jednotlivé hodnocené AP
 - Informace pro vedoucí pracovníky
 - Zohlednění informací poskytnutých ostatními dotčenými stranami (studentské evaluace, kvalita tvůrčí činnosti,...)
 - Adekvátní začlenění všeho výše uvedeného do procesu agregace
 - Zohlednění potřeby informací pro externí hodnocení (akreditace, M17+, žebříčky, prezentace univerzity,...)



Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

HLAVNÍ CÍLE HODNOCENÍ

- Zajistit fungování pracoviště a plnění jeho cílů
- Zajistit plnění potřeb jednotlivých pracovníků
- Umožnit identifikaci dobrého výkonu a „promissing practices“ a jejich ocenění
- Umožnit identifikaci příležitostí ke zlepšení
 - Rozvoj pracovníků a jejich dovedností, vědomostí
 - Rozvoj firemního prostředí a kultury
- Poskytnout datovou a informační základnu pro řízení a rozhodování (a ostatní procesy na univerzitě)



Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

Alternativní cíle hodnocení

- Snaha **eliminovat subjektivitu** hodnocení, zvýšit jeho spravedlnost
- Snaha **eliminovat lidský faktor** z procesu hodnocení; „**Hodnotí tak algoritmus, ne já**“ (alibismus vedoucích). Takový přístup je ovšem v rozporu se *Zákoníkem práce* (pracovníka nesmí hodnotit stroj). A kdo by pak nesl odpovědnost za řízení AP? V hodnocení by tak také nemusely být zohledněny všechny stránky AP podstatné pro hodnocení.
- **Hodnocení má být exaktní (výstup = číslo)** - rozdělování financí? Žebříčky AP? Víím, kdo je „lepší“ a kdo „horší“. Potřebnost výstupů tohoto typu?
- **Dát hodnocení jasná jednoduchá pravidla** (často se pak uvažuje jen velmi málo „relevantních“ ukazatelů, což neprospívá spravedlnosti hodnocení)
- **Měřit všem jedním metrem** (těžko lze ovšem klást stejné nároky na publikační činnost profesora a začínajícího odborného asistenta)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení AP – cíle a relevantní témata

Hraniční Alternativní cíle hodnocení

- Naplnit povinnost (Musíme hodnotit – máme to v předpisech)
- Vytvořit potřebnou „papírovou stopu“ – „HR to po nás požaduje...“
- Abychom měli podklady pro rozvázání pracovního poměru
- ...



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení AP – otázky návrhu hodnotících modelů



Systémy hodnocení AP – hodnotící modely

- **Modely používané pro hodnocení AP** by neměly být vytvářeny jen matematiky, ani jen HR specialisty, ale především vždy **ve spolupráci s odborníky na metody hodnocení**, to umožní
 - Efektivní **využití dostupných dat**
 - Nastavení **vhodné struktury hodnocených činností**
 - Použití **vhodné agregační metody**
 - Respektování **role lidského faktoru při finálním hodnocení**
- **Modely hodnocení AP** **musí alespoň do jisté míry respektovat zvyklosti dané společnosti** – měly by být přirozenou součástí řízení, ne překážkou nebo veřejným nepřítelem. **Nelze automaticky převést jinde fungující systémy do našeho prostředí a očekávat, že budou bez problémů fungovat.**



Systémy hodnocení AP – hodnotící modely

- Měly by být navrženy tak, aby **byly schopny plnit funkci skutečné podpory řízení LZ** (namísto snahy o jejich využití k rozdělování finančních prostředků na úrovni jednotlivců)
- Navržený model hodnocení musí být **logicky správný a musí respektovat specifika prostředí, v němž hodnocení provádíme**
 - nelze agregovat neslučitelné, ne vše je možné vyjádřit v časových jednotkách,...
- Model musí být nastaven tak, aby **vstupy byly dosažitelné a výstupy srozumitelné a použitelné k zamýšlenému účelu!** – zátěž pro hodnocené vs. zátěž pro hodnotitele



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systémy hodnocení AP – hodnotící modely

Na co se u použitého modelu ptáme?

- Co má z hodnocení **daná instituce**?
- Co má z hodnocení **nadřízený pracovník**?
- Co má z hodnocení **hodnocený pracovník**?
- Co mají z hodnocení **třetí strany** (studenti, společnost,...)

Motivace?

Represe?

Zátěž?

Přínos?



Univerzita Palackého
v Olomouci

Systemy hodnocení AP v ČR a v zahraničí



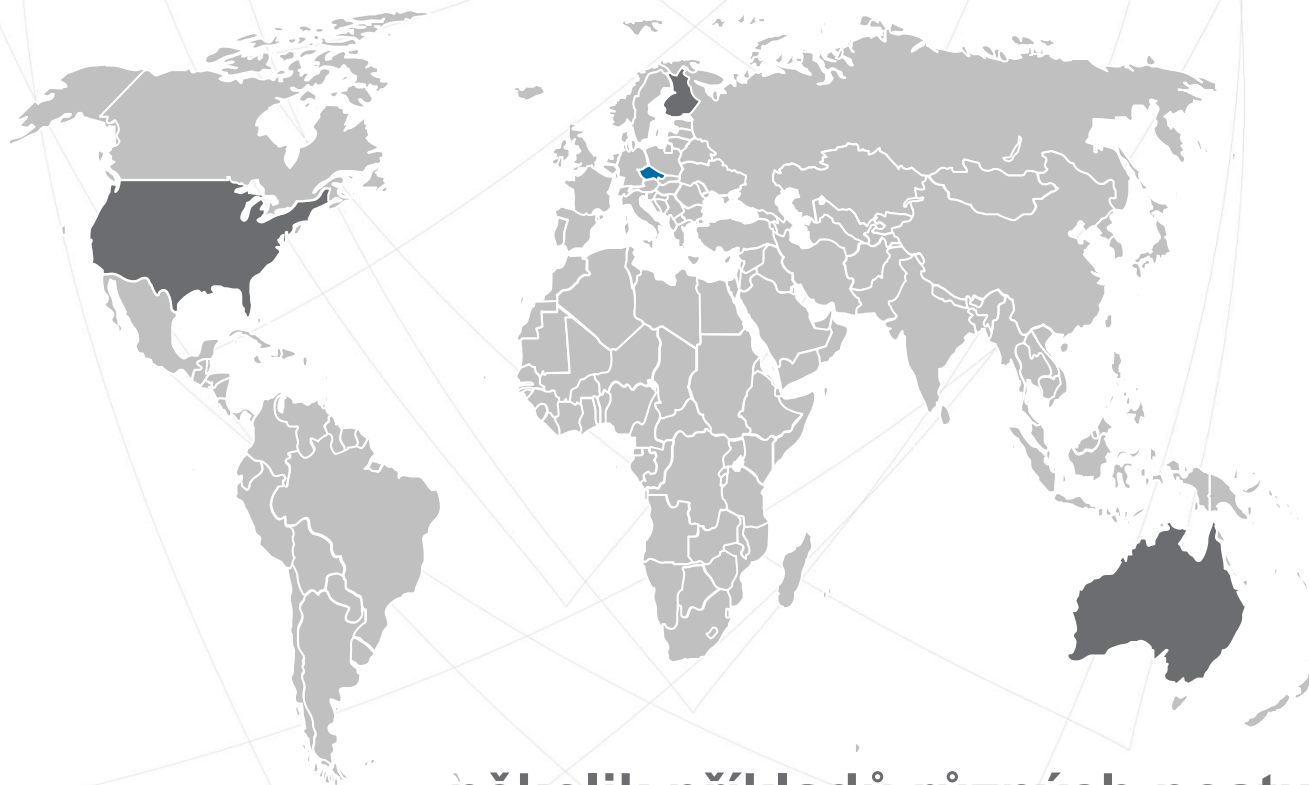
Systémy hodnocení AP v ČR

- Systematická analýza byla provedena už v rámci IPN Kvalita; zaznamenané tendence přetrvávají dosud.
- Převažovaly jednoduché modely hodnocení, kdy aktivitám a výsledkům byla přiřazena bodová hodnocení na základě jejich časové náročnosti. V některých případech bylo celkové bodové hodnocení porovnáváno s ročním fondem pracovní doby.
- Typická byla snaha využít vypočtené hodnocení při rozdělování části finančních prostředků určených na mzdy (osobní ohodnocení AP).
- V rámci realizované analýzy byly specifikovány konkrétní nedostatky modelů tohoto typu (logika hodnotícího modelu, možnost nežádoucího účelového chování AP).
- V rámci IPN kvalita byla ověřována také vhodnost systému IS HAP jako nástroje pro hodnocení akademických pracovníků (do současné doby využíván na šesti VŠ v ČR).



Univerzita Palackého
v Olomouci

Vybrané modely hodnocení AP ve světě



- několik příkladů různých postupů
- **motivace pro IS HAP**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Vybrané modely hodnocení AP ve světě

Texas A&M University, Kingsville, USA



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA



Jižní Texas, Kingsville, USA

- 6 200 studentů (ze 43 zemí)
- 300 akademických pracovníků

Stejný model používá **celá Texas A&M University:**

- Přes 50 000 studentů
- Přes 1 200 akademických pracovníků



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Charakteristika modelu

- Hodnocení je **pravidelné roční**
- Hodnocení jsou **všichni AP**
- Hodnocení je **prováděno vedoucím pracoviště, kontrolováno děkanem fakulty**
- **Po dohodě AP s vedoucím pracovníkem jsou nastavovány váhy pro jednotlivé oblasti hodnocení pro následující období**
- Může být použito **peer-review** pro zvýšení objektivity



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocené oblasti

- **Pedagogická činnost** (váha 0,25 – 0,65)
- **Výzkumná činnost** (váha 0,15 – 0,55)
- **Profesní růst a rozvoj** (váha 0,05 – 0,45)
- **Služby** (váha 0,15 – 0,55)
- Součet vah musí být pro každého AP roven 1.
- Váhy se stanovují s přihlédnutím k hodnocení z minulého roku
(**zohlednění vývoje pracovníka a potřeb pracoviště**)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocené oblasti

Texas A&M University-Kingsville
Proposed Activities Form

(Appendix C)

Spring ____ through Fall ____

Name _____ Dept.: _____ Date: _____

I am proposing that the evaluation of my performance for the calendar year noted above be determined by the weights assigned to each of the four categories listed on the *Annual Evaluation of Faculty* form as follows. My proposed activities for the current year are noted below. Suggested weights are in parentheses.

I.	Teaching Performance	_____ (.25 - .65)
II.	Research and Scholarly Activities	_____ (.15 - .55)
III.	Professional Growth and Activities	_____ (.05 - .45)
IV.	Non-Teaching Activities Supportive of University Programs	_____ (.15 - .55)

Weights must total 100%.

Proposed Activities for Current Year:

(Attach additional pages as necessary)

(To be completed for faculty on a normal teaching assignment.)

Approved by:

Faculty Member _____

Date: _____

Dept. Chair _____

Date: _____

College Dean _____

Date: _____



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocení pedagogické činnosti – studentské evaluace

– Studentské evaluace (váha 0,25 - 0,5)

- Musí splňovat **přísná kritéria** (statisticky daná)
- Sledováno **9 ukazatelů**
- Studenti hodnotí na **pětibodové škále**
- Každé **průměrné hodnocení nižší než 3** snižuje hodnocení pedagogiky v této podoblasti o 1/9 – **role indikátoru problémů**
- Přesně popsán také proces administrace dotazníků



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocení pedagogické činnosti – studentské evaluace

1. Value (questions 4, 12) _____
2. Enthusiasm (question 13) _____
3. Organization (questions 2, 7) _____
4. Group interaction (questions 1, 11) _____
5. Individual rapport (questions 1, 6, 10, 14) _____
6. Breadth of coverage (question 15) _____
7. Examinations/grading (questions 3, 5, 8) _____
8. Assignments (questions 3, 9) _____
9. Workload/difficulty (questions 16, 17) _____

A rating of 3.0 or above (out of 5.0) for all nine dimensions would result in the maximum score agreed upon for this page being awarded. A rating of less than 3.0 on one or more dimensions would result in a reduction in the maximum score by 1/9 for each dimension rating less than 3.0 unless known biases or other explanations are judged to be responsible for the rating of less than 3.0.

% (range of 25-50, see above, expressed as decimal) _____ X 7.0 = _____ maximum weighted score this page

maximum weighted score this page X _____ X 1/9 or 0.111 = _____ score for student rating of instruction
dimensions in which
score is 3.0 or greater



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocení pedagogické činnosti

– Ostatní ukazatele pedag. výkonu (váha 0,5 - 0,75)

AP k hodnocení poskytuje doklady o:

- vedení studentů, přípravě na výuku, vývoji studijních materiálů
- rozšiřování si znalostí, inovacích kurzů
- výsledcích studentů v navazujících kurzech
- referencích zaměstnavatelů jím vyučovaných studentů
- realizovaných výukových workshopech
- peer-review (hospitacích) na jeho výuce, ...



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocení výzkumné činnosti

Do této oblasti spadají

- Scholarship of discovery (základní výzkum)
- Scholarship of application (aplik. výzkum)
- Scholarship of teaching (didaktika, znalosti)
- Scholarship of integration (interdisciplinární výzkum, ...)

Hodnotící podklady (dodává pracovník)

- Přehled publikačních výstupů + další tvůrčí činnosti, přednášek, podaných grantů (+ další relevantní informace)
- Dokládá existenci (titulní strana, plný text, ...)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Hodnocení profesního růstu a rozvoje + služeb

Profesní růst a rozvoj

- Členství v odborných společnostech, akademické funkce, členství v redakčních radách, sebevzdělávání, profesní postup, ...

Služby

- Členství v komisích, administrativní činnost pro univerzitu, spolupráce se studentskými organizacemi, ...

Hodnotící podklady opět dodává pracovník, forma podkladů jen zčásti strukturovaná!



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Průběh procesu hodnocení

Před začátkem hodnoceného období (se znalostí předchozího hodnocení):

- **Stanovení vah pro jednotlivé hodnocené oblasti** (rozhovor AP a vedoucího)
- **Stanovení cílů** v jednotlivých oblastech (SMART)

Na konci hodnoceného období:

- **Akademický pracovník** vyplní formuláře – **uvede všechny relevantní činnosti pro každou oblast, poskytne dostatečné doklady** (o tom, že činnosti proběhly ve vykazovaném rozsahu a kvalitě)
- **Hodnocení v každé oblasti na základě podkladů vzhledem k stanoveným cílům** – sedmibodová škála
- **Sestavení hodnotící zprávy**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Škála pro hodnocení v jednotlivých oblastech

- **Exemplary** (7 bodů)
- **Exceptional** (6 bodů)
- **Outstanding** (5 bodů)
- **Good** (4 body)
- **Acceptable** (3 body)
- **Deficient** (2 body) + zdůvodnění + doporučení ke zlepšení
- **Unacceptable** (1 bod) + zdůvodnění + návrh plánu zlepšení

Hodnocení zohledňuje **naplnění stanovených cílů** v jednotlivých oblastech.

Celkové hodnocení (číslo) – vážený průměr odpovídajících bodových hodnot.

Role pro výsledné hodnocení (hodnotící zprávu) je ale pouze podpůrná!



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Výpočet celkového hodnocení

	Rating (1-7)	Suggested Weights	Score
I. <u>TEACHING PERFORMANCE</u> Rating from following pages.	_____	X _____ (.25-.65)	= _____
II. <u>RESEARCH AND SCHOLARLY ACTIVITIES</u> Involvement in the scholarship of discovery or application (research) or teaching or integration (scholarly activities) (See Appendix II, Faculty Handbook)	_____	X _____ (.15-.55)	= _____
III. <u>PROFESSIONAL GROWTH AND ACTIVITIES</u> Membership in professional organizations, attendance at professional meetings, professional consulting and lectures, professional service, continuing professional education	_____	X _____ (.05-.45)	= _____
IV. <u>NON-TEACHING ACTIVITIES SUPPORTIVE OF UNIVERSITY PROGRAMS</u> Committee service, recruitment, advisement, degree planning, acquisition or development of facilities and equipment, program and curriculum development, attendance and support for general university functions, other service. Cooperates with colleagues, engages in professional conduct, and displays ethical behavior.	_____	X _____ (.15-.55)	= _____

Weights Must Total 100%

_____ = _____



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Finální výstup hodnocení

Texas A&M University-Kingsville
Narrative of the Annual Evaluation of Faculty
Spring ____ through Fall ____

(Appendix D)

Faculty Member _____ Department _____

Tenured: Yes ____ No ____

Date of Initial Appointment at TAMUK: _____

Rank: _____

Date of Present Rank: _____ / _____

NARRATIVE REPORT

Signatures:

Chair _____ Date: _____

Faculty Member _____ Date: _____

Dean _____ Date: _____



Univerzita Palackého
v Olomouci

Texas A&M University, Kingsville, USA

Shrnutí

- **4 hodnocené oblasti**
- **Váhy a cíle stanoveny** před hodnoceným obdobím – tento postup připouští možnost specializace AP
- **Hodnocení vzhledem k naplnění cílů**
 - Na základě pracovníkem dodaných podkladů
 - Na sedmibodové škále
 - Nutné aktivní zapojení vedoucího (tvoří hodnocení) - zohlednění kontextu
- **Výstupem je hodnotící zpráva + doporučení** (na její podobě se podílí i hodnocený)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Vybrané modely hodnocení AP ve světě
University of Wisconsin, Oshkosh, USA



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA



Wisconsin, USA

- 13 500 studentů
- 300 akademických pracovníků
- 4 fakulty



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Charakteristika modelu

- Hodnoceni jsou **všichni AP**
- Probíhá skrze **rozhovor s nadřízeným** (o výkonu za daný rok) + **formulace cílů**
- Hodnocení pracovníků **s definitivou** je prováděno **co 4 roky**
- Pracovníci **s pracovní smlouvou na dobu určitou** jsou **hodnoceni každoročně** (data za poslední rok)
- Velký důraz je kladen na **kvalitu výuky**



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Hodnocené oblasti

- **Výuka** – považována za hlavní poslání akademického pracovníka na této univerzitě (**viz dále**)
- **Profesní růst** – hodnocen je výzkum, tvůrčí činnost obecně, grantové aktivity, účast na konferencích
- **Služby** – hodnotí se členství v komisích, učených společnostech, studentských spolcích, expertizní činnost pro region, ...



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Hodnocení v oblasti výuky (1/2)

- Hodnocení v této oblasti **musí zahrnovat posouzení výkonu v každé z podoblastí:**
 - **Plánování a přípravu výuky**
 - **Samotnou výuku**
 - **Hodnocení a zpětnou vazbu studentům**
 - **Profesionální rozvoj ve vyučované oblasti**
- Kritéria hodnocení a jejich váhy **musí být pracovníkům známá**
- Hodnocení má **poskytovat adekvátní zpětnou vazbu pro AP** – v každé z podoblastí i celkově za výuku



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA Hodnocení v oblasti výuky (2/2)

- Za dodání dostatečných informací k posouzení výkonu v jednotlivých podoblastech odpovídá akademický pracovník
- Pro účely zvýšení mzdy/odměn musí hodnocený pracovník dodat **Studentské evaluace alespoň 3 předmětů** dokládající kvalitu výuky (doloženy mohou být **hospitace**)
- Studentské **evaluace nesmí tvořit více než 50% hodnocení** v jednotlivých podoblastech



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Průběh hodnocení

- **Akademický pracovník dodává všechna data** potřebná pro hodnocení ve své „osobní složce“ (**nestrukturovaná, AP dokládá i kvalitu**)
- **Hodnotitel** (obvykle nadřízený AP) **na základě dat provede hodnocení**
- Výstupem hodnocení je **hodnotící zpráva**
 - Jasně **popsané výsledné hodnocení**
 - Jeho **zdůvodnění**
 - **Možnosti nápravy** (je-li nutná)
- Nad hodnotící zprávou je veden **hodnotící rozhovor**



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Wisconsin, Oshkosh, USA

Shrnutí

- **3 hodnocené oblasti, velký důraz na výuku**
- **Váhy a cíle stanoveny** před hodnoceným obdobím
- **Studentské evaluace** chápány zejména jako nástroj pro zlepšení kvality výuky
- Hodnocení probíhá na základě **pracovníkem dodaných podkladů**
- Nutné **aktivní zapojení vedoucího** (tvoří hodnocení)
- **Výstupem je hodnotící zpráva + doporučení** (na její podobě se podílí i hodnocený)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Shrnutí uvedených 2 modelů Otázky

- **Množství formulářů, administrativy, dokladů činností
vs.
možnost vykázat vše relevantní ?**
- **Nároky na AP / hodnotitele (zátěž)?**
- **Srozumitelnost agregace váženým průměrem, jeho
souvislost se zprávou?**
- **Předvídatelnost výsledku hodnocení?**
- **Další využitelnost málo strukturovaných dat?**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Vybrané modely hodnocení AP ve světě
University of Technology, Sydney, Austrálie



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Technology, Sydney, Austrálie



Sydney, Austrálie

- 25 000 studentů
- 3000 pracovníků
- 7 fakult



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Technology, Sydney, Austrálie

Charakteristika modelu

Hodnocení chápáno jako nedílná součást „**Performance and Development**“ cyklu:

- Plánování
- Provádění
- Hodnocení
- Zlepšování



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Technology, Sydney, Austrálie

Hodnocené oblasti

- **Výuka a rozvoj vzdělávání** (v rámci rozvoje uplatňovány studentské evaluace)
- **Výzkum, odbornost, rozvoj poznání a jeho aplikace**
- **Přínos univerzity a komunitě**
- **Profesní a karierní rozvoj**

Hodnocení formou „progress review“ probíhá už v průběhu hodnoceného období – plán je upravován, aby cíle byly naplněny co nejvíce.



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Technology, Sydney, Austrálie

Hodnocení

Hodnocení každé oblasti je realizováno na škále:

- **Nesplnil očekávání**
- **Částečně splnil očekávání**
- **Splnil očekávání**
- **Překonal očekávání**
- **Vynikající výkon**

Hodnotitel (nadřízený pracovník) **hodnocení zdůvodní** a proběhne nad ním **hodnotící rozhovor**.



Univerzita Palackého
v Olomouci

University of Technology, Sydney, Austrálie

Shrnutí + otázky

- 4 hodnocené oblasti
- Stanoveny **SMART** cíle, hodnotí se jejich dosažení
- Výsledkem hodnocení je posouzení naplnění cílů („nesplnil očekávání“ až „vynikající výkon“) - **kvalitativní**
- Hodnocení chápáno jako **kontinuální proces** směřující ke **zlepšování**

Progress review + annual review (nároky na čas)?

Průběžné shromažďování materiálů pro progress review



Univerzita Palackého
v Olomouci

Vybrané modely hodnocení AP ve světě

**Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT,
Lappeenranta, FI**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, FI



Lappeenranta, Finsko

- přes 5 000 studentů
- Kolem 900 akademických pracovníků
- 3 fakulty



Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Charakteristika modelu

- Systém hodnocení je přímo napojen na odměňování AP (46% model hodnocení, zbytek rozhovor)
- Do hodnocení vstupují **aktivity AP za poslední 2 roky**
- Hodnocení **probíhá každoročně**
- Jednotlivým **aktivitám přiřazeny body**
- Hodnocení výzkumu **odráží zaměření univerzity**
- **Data sbírána ve strukturované podobě**
- Využívání **koeficientů** pro úpravu základního hodnocení (jejich původ a výše **nevysvětleny**)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Hodnocené oblasti

- **Pedagogické aktivity** (max. **120** bodů) – hodnocení výuky je odvozeno od kreditové dotace předmětu * koeficient úměrný:
 - průměrné známce studentských evaluací
 - velikosti skupiny studentů
- **Výzkumná činnost** (max. **75** bodů) – viz dále
- **Další akademické činnosti** (max. **60** bodů)
 - max. 20 bodů za grant. aktivity (cca 200 000 euro)
 - dlouhodobé zahraniční mobility

Maximálně dosažitelné 255 bodů (**hodnocení na základě průměru za poslední 2 roky**)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Hodnocení výzkumné činnosti

- **Odráží zaměření univerzity** - podporována:
 - spolupráce s průmyslem,
 - spolupráce se strategickými partnery v zahraničí
 - multidisciplinarita, zahraniční spolupráce...
- **Zohledňuje se pracovní pozice** (za tentýž výsledek získává více bodů odborný asistent než profesor)
- Zohledňují se články v recenzovaných časopisech, odborné monografie – **přiřazeny body (základ dle pracovní pozice)**
- Základní počet bodů **upraven koeficientem** (zejm. u odborných článků)



Příklad hodnocení článku v recenzovaném časopise

$$TSC = R \cdot RIM \cdot RCD \cdot RR \cdot RRM \cdot RI,$$

Kde

R = 1 pro recenzovaný, **0** pro nerecenzovaný

RIM = 1,25 má-li IF, **1** jestliže IF nemá

RCD = 1,1 při multidisciplinaritě, **1** jinak

RR = 1,15 při spolupráci s ruskými univerzitami, **1** jinak

RRM = 1,15 při zaměření na ruské trhy, **1** jinak

RI = 1,1 při mezinárodní spolupráci na výzkumu, **1** jinak

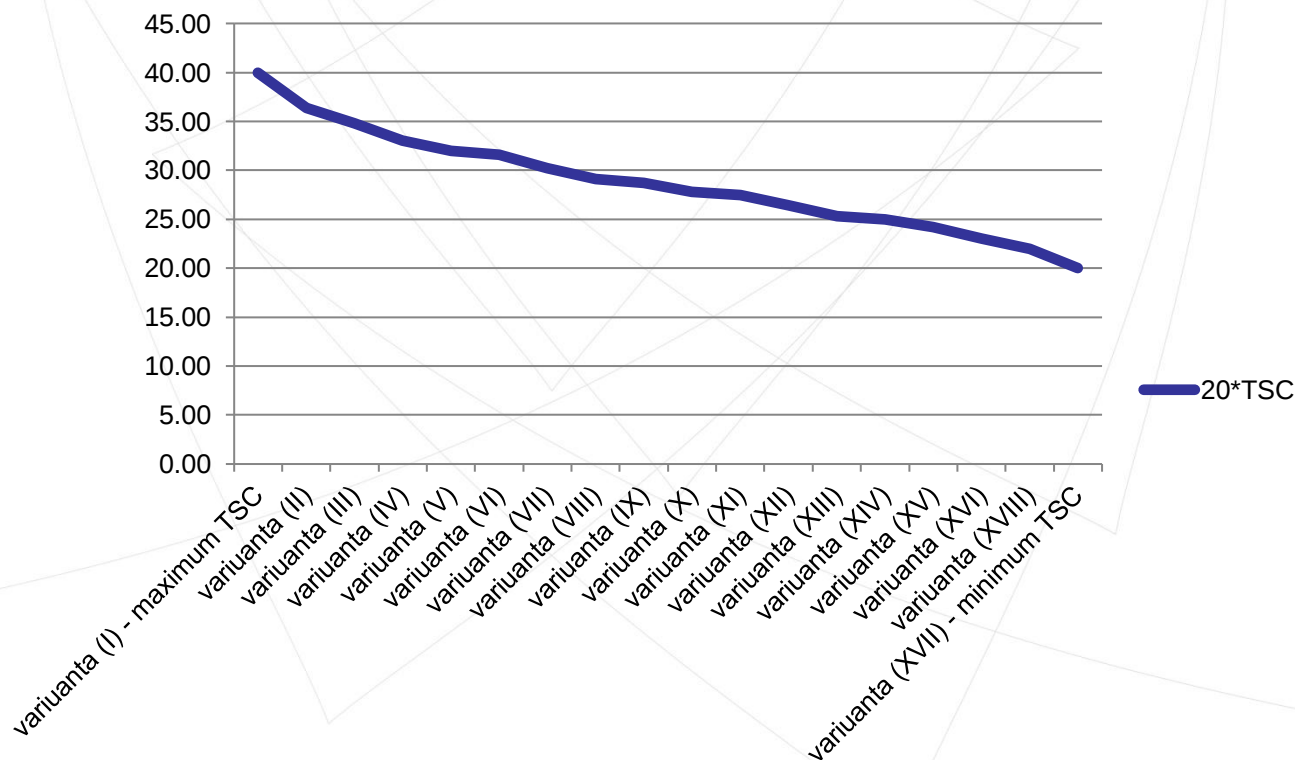
Pro recenzovaný výsledek TSC leží v intervalu $<1; 2>$,
přesněji $<1; 2,00028125>$



Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Hodnocení výzkumné činnosti

Možné bodové hodnocení recenzované publikace (20b základ) - LUT, Finsko





Univerzita Palackého
v Olomouci

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Shrnutí + otázky

- **3 hodnocené oblasti, strukturovaná data**
- Systém hodnocení přímo **napojený na odměňování**, roli hraje vedle bodového hodnocení i hodnotící rozhovor
- Největší podíl na hodnocení má potenciálně **pedagogika** (začleněny i **studentské evaluace**) – vliv evaluací na odměňování
- V oblasti výzkumné činnosti **rozdílné nároky na různé pracovní pozice**
- **Bodové limity** v jednotlivých oblastech – **nelze vytvářet žebříčky**.
- Využívání **koeficientů** – jejich odvození nejasné, chování modelu?
PROČ BYLY STANOVENY PŘÁVĚ TAKTO?



Univerzita Palackého
v Olomouci

Modely hodnocení AP v ČR (exkurz do nedávné historie)

- Analyzované modely
 - UTB Zlín
 - PF MU Brno
 - FŽP UJEP Ústí nad Labem
 - ...





Modely hodnocení AP v ČR (exkurz do nedávné historie) *Charakteristiky modelů – 1. skupina*

Modely reprezentující „**intuitivní přístup**“ k hodnocení AP

- Je definována **množina hodnocených činností**
- Činnostem jsou **přiřazeny body (jako váhy)** – na základě **časové náročnosti nebo přínosnosti** (často skrze finance – metodika hodnocení VaVal)
- **Kritérium hodnocení = celkový počet bodů** (nebo průměr přes všechny hodnocené oblasti) – **obecně problém s agregací (ne vždy si jej tvůrci uvědomili)**



Modely hodnocení AP v ČR (exkurz do nedávné historie) *Charakteristiky modelů – 2. skupina*

Modely sloužící převážně pro účely rozdělování finančních prostředků (v rámci fakult na katedry, nebo osobního hodnocení mezi pracovníky, výuky mezi AP)

- Často založeny na myšlence **rozdělení fondu pracovní doby**

Častý rys:

- Pracovník **neprodukuje dostatek výstupů ve VaVal** vnímán jako **neplnící pracovní povinnosti** → je mu **přidána výuka** (nemá výstupy=nepracuje)
- Pracovník má **dostatek kvalitních výstupů ve VaVal** – vnímán **jako že pracuje větší počet hodin** → je **odměněn** (finančně, odpracované hodiny převádí do dalšího období, ...)



Univerzita Palackého
v Olomouci

**Příklad modelu založeného na
rozdělení fondu pracovní doby
*Nejmenovaná univerzita v ČR***



Nejmenovaná univerzita v ČR

Charakteristika modelu

- Propracovaný model slouží **k odvozování osobního ohodnocení akademických pracovníků**
- **Hodnocení probíhá v pravidelných ročních intervalech** (v 1 termínu)
 - **Pedagogická oblast** hodnocena za **akadem. rok**
 - **Výzkumná oblast** hodnocena za **kalend. rok**
- Základní myšlenka – **AP by měl za rok vykázat 1800 započítatelných hodin (ZH)**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Nejmenovaná univerzita v ČR

Rozdělení započítatelných hodin (ZH) (SR/12/2010) - příklad

- **Pedagogická činnost** (900 ZH) – frontální výuka a příprava na ni, zkoušení, studijní materiály (vedení prací není zahrnuto – aby nebyly honorovány vícekrát)
- **Tvůrčí činnost** (900 ZH) – typicky výstupy bodově hodnocené v rámci metodiky hodnocení VaVal, zohledněny také počty citací, oponentní posudky, vedení soutěžních prací, kvalifikační růst, ...
- Zohledněny jsou také **akademické funkce**
- **Předpoklad rovnoměrného rozdělení ZH mezi pedagogiku a tvůrčí činnost**
- **U lektorů je rozdělení jiné (1350 ZH : 450 ZH)**



Univerzita Palackého
v Olomouci

Nejmenovaná univerzita v ČR ***Pedagogika a započitatelné hodiny***

Jednotlivé **činnosti mají přiřazen určitý počet ZH (na základě časové náročnosti):**

- 1 vyučovací hodina = 3 ZH (zohlednění i času na přípravu)
- Zkoušení 1 studenta = 0,7 ZH
- Vedení 1 doktoranda (2. a vyšší ročník, svět. jazyk) = 85 ZH/rok (za vedení doktorandů max. 300 ZH) – kvalita výuky v DSP

Tento přístup se jeví jako smysluplný...



Univerzita Palackého
v Olomouci

Nejmenovaná univerzita v ČR ***Akademické funkce a započítatelné hodiny***

Akademické funkce = činnosti , kterým je nutné věnovat čas:

- rektor = 800 ZH/rok
- ředitel ústavu (více než 20 lidí) = 400 ZH/rok
- ...

Tento přístup se také jeví jako smysluplný...



Nejmenovaná univerzita v ČR

Tvůrčí činnost a započitatelné hodiny (SR/12/2010) - příklad

Pro výstupy výzkumu uvedené v metodice hodnocení VaVal odpovídá **počet ZH padesátinásobku počtu přidělených bodů dle metodiky hodnocení VaVal:**

- užitný vzor = 2 000 ZH
- článek v časopise s IF = 500 – 15 250 ZH
- ...

Ostatní z hlediska univerzity hodnotné výsledky mají také přiřazen pevně stanovený počet ZH.

Je tento přístup smysluplný? – jak se s hodnocením pracuje dál?



Univerzita Palackého
v Olomouci

Nejmenovaná univerzita v ČR

Tvůrčí činnost a započitatelné hodiny (SR/12/2010) - příklad

Překročí-li pracovník v daném roce 900 ZH ve tvůrčí činnosti, mohou nastat 3 varianty:

- Počet překročených ZH se promítne do odměn akademického pracovníka
- Překročené ZH budou AP převedeny do dalšího období
- AP může být o počet překročených ZH snížena pedagogická zátěž (a to až na 450 ZH)



Univerzita Palackého
v Olomouci

Nejmenovaná univerzita v ČR

Tvůrčí činnost a započítatelné hodiny – otázky (SR/12/2010) - příklad

- 1 užitný vzor více než dvojnásobně překročí nároky na roční tvůrčí výkon pracovníka
- Můžeme souhlasit s tím, že vytvořit výsledek téhož typu zabere vždy přibližně stejný čas?
- Je vhodné promítat přímo do ZH i vzorec pro výpočet bodových hodnocení článků v impaktovaných časopisech?
- Motivuje tento systém k velkému počtu kvalitních výsledků v rámci tvůrčí činnosti akademických pracovníků?



Univerzita Palackého
v Olomouci

Informační systém pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP)

Řešení používané na šesti českých VŠ



1. Historie a současnost IS HAP

- První verze Informačního systému pro hodnocení akademických pracovníků (IS HAP) byla vytvořena v roce 2012.
- Od roku 2012 probíhá neustálý vývoj systému (přizpůsobování novele Zákona o VŠ, M17+, požadavkům klientů, nové možnosti analýz uložených dat).
- Pozitiva IS HAP jako nástroje pro podporu řízení akademických pracovníků:
 - Progresivní metodika hodnocení (prorůstové řízení), interdisciplinární řešitelský tým, sofistikovaný matematický model hodnocení.
 - VŠ které jej využívají se podílejí na jeho vývoji svými podněty a požadavky.
 - Možnost napojení na ostatní univerzitní informační systémy i relevantní externí IS, propracované komunikační rozhraní, pohodlné výstupy.
 - 10+ let výzkumu, prověření v IPN Kvalita, zkušenosti z využití na šesti VŠ.



2. Metodika hodnocení použitá v IS HAP

2.1. Základní koncepce

- Model hodnocení IS HAP slouží k periodickému **ročnímu** hodnocení výkonu akademických pracovníků ve:
 - vzdělávací oblasti,
 - tvůrčí oblasti.
- Rozdílné požadavky jsou kladeny na různé pracovní pozice:
 - asistent, odborný asistent, docent, profesor, akad. vědecký pracovník (výzkumný pracovník, lektor)
- Model rovněž zohledňuje:
 - zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností.



2.2. Hodnocené činnosti

1. Vzdělávací oblast:

- a) Pedagogická činnost spojená s výukou
- b) Pedagogická činnost spojená s vedením studentů
- c) Organizační činnost spojená s rozvojem studia

2. Tvůrčí oblast:

- a) Výsledky hlavních kategorií RIV
- b) Další výstupy VaVal
- c) Organizační činnost spojená s tvůrčí činností
- d) Výsledky bodovaných kategorií RUV

3. Akademické funkce a manažerská činnost



2.3. Postup hodnocení akad. pracovníků v IS HAP

1. Vyplnění aktivit a výsledků do zadávacího formuláře (s maximálním využitím automatizovaného načítání dat).
2. Výpočet **bodových hodnocení** za vzdělávací a tvůrčí oblast.
3. Výpočet **standardizovaných hodnocení** ve vzdělávací a tvůrčí oblasti jako podílu bodových hodnocení dosažených v těchto oblastech a standardních bodových hodnocení stanovených pro každou oblast a pracovní pozici
4. Výpočet **celkového hodnocení** (vzdělávací + tvůrčí oblast), agregace pomocí jazykově definované báze pravidel.
5. Výpočet **celkového vytížení** pracovníka (celkové hodnocení + zatížení akademickými a manažerskými funkcemi) agregace pomocí jazykově definované báze pravidel.
6. **Finální kvalitativní hodnocení pracovníka jeho přímým nadřízeným** s využitím vypočteného hodnocení, dat uložených přehledně v IS HAP a dalších informací (hodnotící pohovor). Hodnocení je zapsáno do IS HAP.

2.4. Stanovení bodových hodnocení za vzdělávací činnost a za tvůrčí činnost

- Pro jednotku každé ze sledovaných činností je určeno **bodové hodnocení**:
 - pro **pedagogiku** dle relativní **časové a odborné náročnosti** aktivity v rámci dané skupiny činností
 - pro **tvůrčí činnost** je základem **míra excellence výstupu** (u zásadních výstupů vliv modelu prof. Hobzy a prof. Hořejšího, ostatní aktivity pak porovnáním významu)
- V obou oblastech jsou stanoveny **limity započitatelných výstupů** pro některé méně významné aktivity a výsledky.
- **Bodová hodnocení** pracovníka odpovídající jeho výstupům v rámci každé z hodnocených oblastí (vzdělávací činnost, tvůrčí činnost) **se sečtou**.

Pozn.

Bodová hodnocení v pedagogice a tvůrčí činnosti jsou měřena na **různých škálách**; způsob výpočtu celkového hodnocení tento fakt zohledňuje.



2.5. Výpočet standardizovaných hodnocení ve vzdělávací oblasti a v tvůrčí oblasti

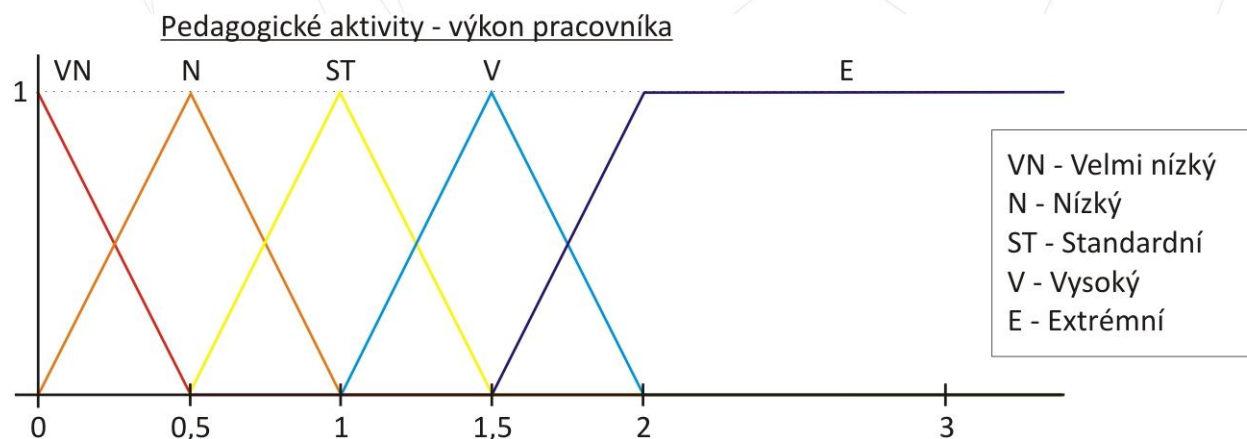
- **Standardizovaná hodnocení** akademického pracovníka ve **vzdělávací** a v **tvůrčí oblasti** představují **násobky standardu** určeného pro:
 - danou oblast hodnocení a danou pracovní pozici.
- **Standards se nastavují** pro každou z obou základních oblastí hodnocení a všechny pracovní pozice takto:
 - přednastavení primárně na základě **analýzy uložených dat** fakulty,
 - o finálním nastavení rozhodují **děkani fakult**;u různých fakult univerzity se tedy standardy mohou lišit.

Pozn.

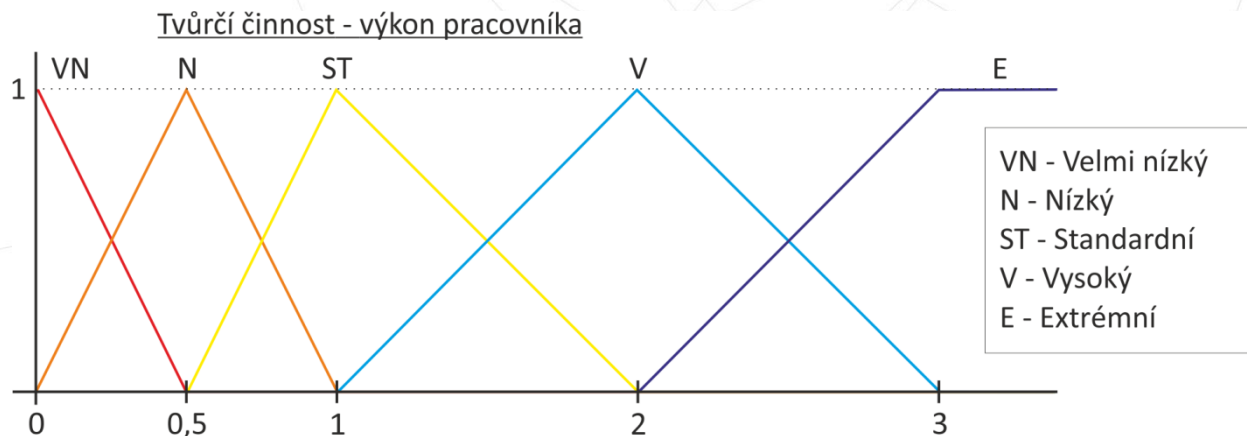
Pokud není průměrný přepočtený úvazek pracovníka roven 1, je tento fakt při výpočtu standardizovaného hodnocení samozřejmě zohledněn.

2.6. Výpočet celkového hodnocení (vzdělávací+tvůrčí činnost) - jazykové škály pro vstupní proměnné

Škála první vstupní proměnné (na ose x je standardizované hodnocení v pedagogice):



Škála druhé vstupní proměnné (na ose x je standardizované hodnocení v tvůrčí oblasti):



2.6. Výpočet celkového hodnocení (vzdělávací+tvůrčí činnost) - jazykově popsaná báze pravidel

Jazykově popsaná agregační funkce (příklad):

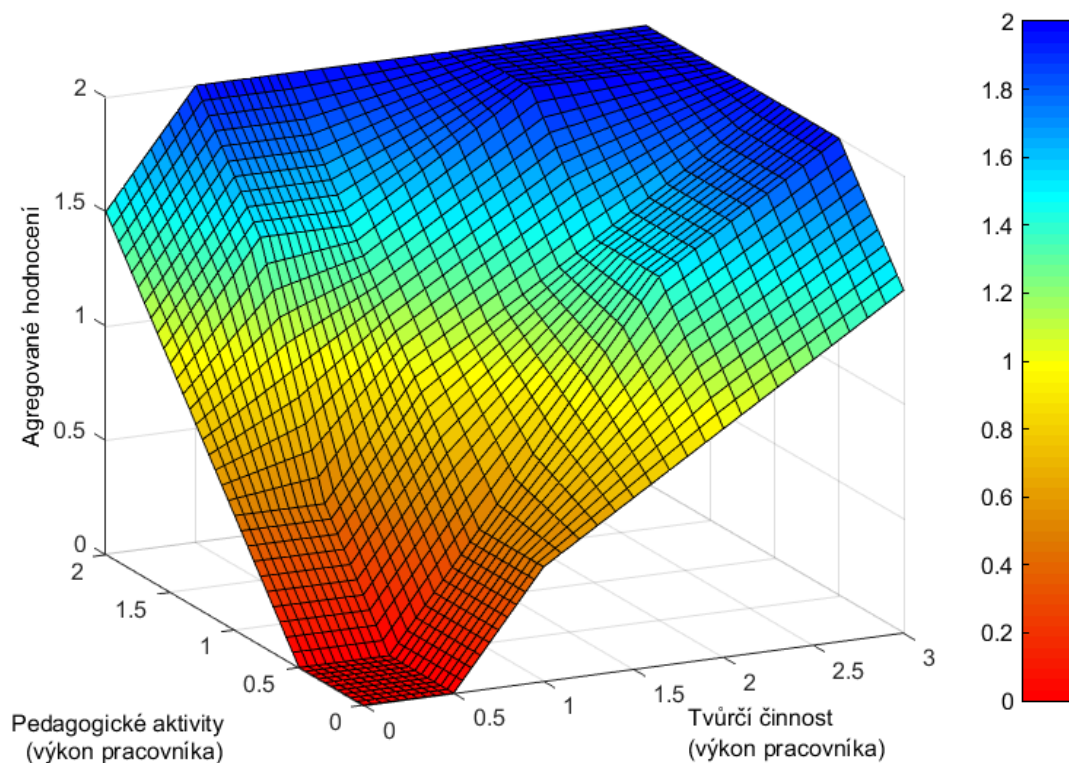
Celkový výkon pracovníka v pedagogice a tvůrčí činnosti		Tvůrčí činnost - výkon pracovníka				
		Velmi nízký	Nízký	Standardní	Vysoký	Extrémní
Pedagogické aktivity - výkon pracovníka	Velmi nízký	Nevyhovující	Nevyhovující	Substandardní	Standardní	Velmi dobrý
	Nízký	Nevyhovující	Nevyhovující	Substandardní	Velmi dobrý	Vynikající
	Standardní	Substandardní	Substandardní	Standardní	Velmi dobrý	Vynikající
	Vysoký	Standardní	Velmi dobrý	Velmi dobrý	Vynikající	Vynikající
	Extrémní	Velmi dobrý	Vynikající	Vynikající	Vynikající	Vynikající

IS HAP nabízí několik jazykově popsanychází pravidel.

Volba báze pravidel je součástí nastavení modelu hodnocení IS HAP.

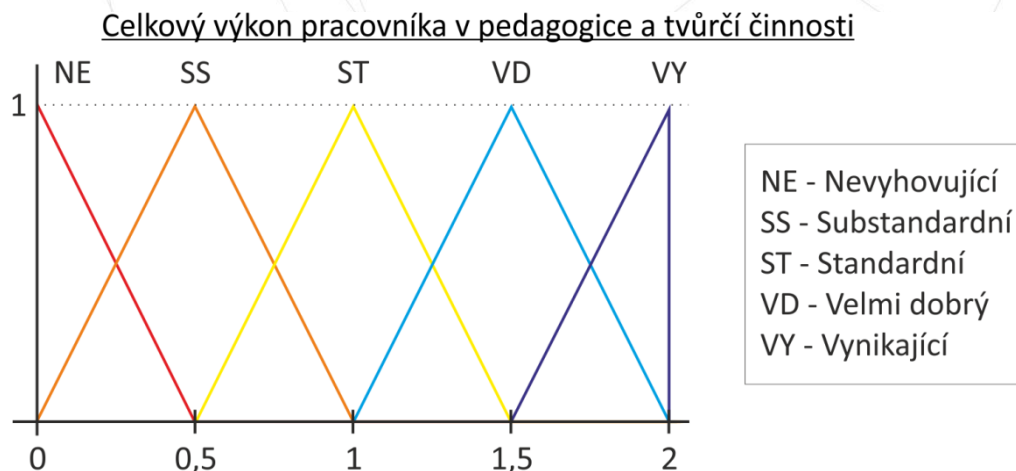
2.6. Výpočet celkového hodnocení (vzdělávací+tvůrčí činnost) - grafické znázornění agregačního modelu

Výsledná agregační hodnotící funkce pro uvedenou bázi pravidel



2.6. Výpočet celkového hodnocení (vzdělávací+tvůrčí činnost) - interpretace výsledku

Škála výstupní proměnné (na ose x je vypočtené celkové hodnocení H):



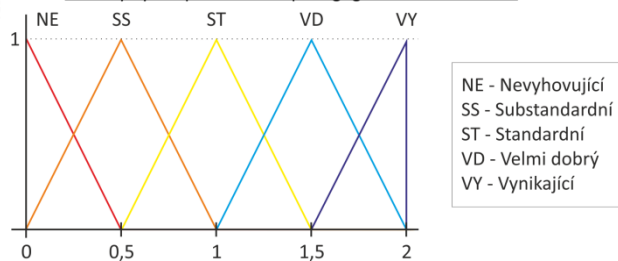
Vypočtené hodnocení H je interpretováno následovně:

Je-li např. $H=1,6$, tj. $VD(H)=0,8$ a $VY(H)=0,2$, pak celkové hodnocení je:

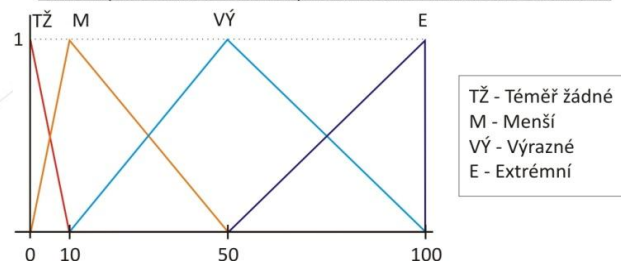
- z 80% **velmi dobré** a z 20% **vynikající** (jazyková interpretace),
- z 80% **světle modré** a z 20% **tmavomodré** (grafické znázornění).

2.7. Výpočet celkového vytížení pracovníka

Celkový výkon pracovníka v pedagogice a tvůrčí činnosti

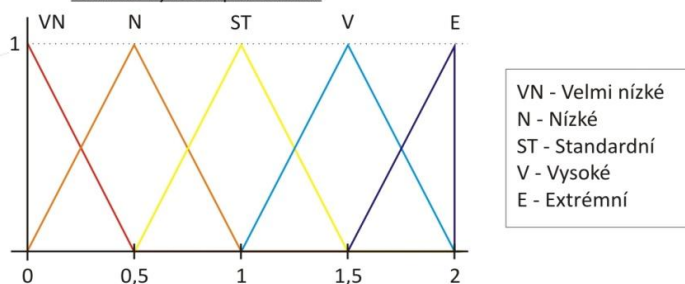


Zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností



Celkové vytížení pracovníka		Zatížení pracovníka akademickými funkcemi a manažerskou činností			
		Téměř žádné	Menší	Výrazné	Extrémní
Celkový výkon pracovníka v pedagogice a tvůrčí činnosti	Nevyhovující	Velmi nízké	Nízké	Standardní	Extrémní
	Substandardní	Nízké	Standardní	Vysoké	Extrémní
	Standardní	Standardní	Vysoké	Extrémní	Extrémní
	Velmi dobrý	Vysoké	Extrémní	Extrémní	Extrémní
	Vynikající	Extrémní	Extrémní	Extrémní	Extrémní

Celkové vytížení pracovníka





Univerzita Palackého
v Olomouci

Ukázka hodnocení akademického pracovníka



Systém hodnocení akademických pracovníků

Přihlášený uživatel: Vedoucí 1
[Zpět na hlavní stránku](#)
[Odhlásit se](#)

Osobní informace	
Jméno:	Pracovník 2
Katedra:	Katedra 1
Rok:	2014
Pracovní pozice:	Odborný asistent
Velikost úvazku:	1,00
Datum poslední změny formuláře:	29. 11. 2015 22:41:12
Stav formuláře:	Odeslaný
< 2 / 4 > Zpět	

Hodnocení		Aktivity		Historie formuláře	
Dílčí a celkové hodnocení					
Hodnocení vzdělávací činnosti					
Hodnocení vzdělávací činnosti	813,00	Standardní (97 %)		Vysoké (3 %)	?
a) činnosti spojené s výukou	74,2 %				
b) vedení studentů	0 %				
c) organizační činnost + rozvoj studia	25,8 %				
Hodnocení tvůrčí činnosti					
Hodnocení tvůrčí činnosti	52,50	Vysoké (38 %)		Extrémní (62 %)	?
a) bodované výsledky RIV	38,1 %				
b) další výstupy VaVal	52,4 %				
c) organizační činnost	9,5 %				
d) bodované výsledky RUV	0 %				
Celkové hodnocení					
Celkové hodnocení	1,82	Velmi dobrý (36 %)		Vynikající (64 %)	?
Akademické funkce a manažerská činnost					
Akademické funkce a manažerská činnost	Předseda Akademického senátu fakulty				?
Celkové vytižení					
Celkové vytižení	2	Extrémní (100 %)			?

Vzdělávací činnost	Tvůrčí činnost	Celkové hodnocení	Celkové vytižení
Velmi nízké	Velmi nízké	Velmi nízké	Velmi nízké
Nízké	Nízké	Substandardní	Nízké
Standardní	Standardní	Standardní	Standardní
Vysoké	Vysoké	Velmi dobrý	Vysoké
Extrémní	Extrémní	Vynikající	Extrémní



Ukázka hodnocení pracovníků katedry

Jméno	Vzdělávací činnost	Tvůrčí činnost	Celkové hodnocení	Funkce	Celkové vytížení	Podrobnosti
Pracovník 1 Výzkumný pracovník (0,70)	 Nehodnoceno Vzdělávací činnost celkem 30,00 a) činnosti spojené s výukou 100 % b) vedení studentů 0 % c) organizační činnost + rozvoj studia 0 %	 Nizké (82%), Standardní (18%) Tvůrčí činnost celkem 16,50 a) bodované výsledky RIV 68,2 % b) další výstupy VaVal 31,8 % c) organizační činnost 0 % d) bodované výsledky RUV 0 %	 Substandardní (82%), Standardní (18%) Celkové hodnocení 0,59 Co se nevešlo do formuláře Komentář vedoucího k hodnocení	Žádné funkce	 Nizké (82%), Standardní (18%) Celkové vytížení 0,59	Zobrazit formulář Upravit poznámku vedoucího Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení Vrátit formulář k doplnění nebo přepracování
Pracovník 2 Odborný asistent (1,00)	 Standardní (97%), Vysoké (3%) Vzdělávací činnost celkem 813,00 a) činnosti spojené s výukou 74,2 % b) vedení studentů 0 % c) organizační činnost + rozvoj studia 25,8 % Plány pro příští období	 Vysoké (38%), Extrémní (62%) Tvůrčí činnost celkem 52,50 a) bodované výsledky RIV 38,1 % b) další výstupy VaVal 52,4 % c) organizační činnost 9,5 % d) bodované výsledky RUV 0 % Plány pro příští období	 Velmi dobrý (36%), Vynikající (64%) Celkové hodnocení 1,82	Předseda Akademického senátu fakulty	 Extrémní (100%) Celkové vytížení 2	Zobrazit formulář Upravit poznámku vedoucího Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení Vrátit formulář k doplnění nebo přepracování
Pracovník 3 Docent (1,00)	 Extrémní (100%) Vzdělávací činnost celkem 3400,00 a) činnosti spojené s výukou 22,3 % b) vedení studentů 46,4 % c) organizační činnost + rozvoj studia 31,3 % Plány pro příští období	 Vysoké (35%), Extrémní (65%) Tvůrčí činnost celkem 119,15 a) bodované výsledky RIV 17,0 % b) další výstupy VaVal 38,6 % c) organizační činnost 44,5 % d) bodované výsledky RUV 0 % Plány pro příští období	 Vynikající (100%) Celkové hodnocení 2	Zástupce na Sněmu RVŠ	 Extrémní (100%) Celkové vytížení 2	Zobrazit formulář Upravit poznámku vedoucího Uložit vyplněný formulář jako PDF Zobrazit podrobné hodnocení Vrátit formulář k doplnění nebo přepracování
Pracovník 4 Odborný asistent (1,00)	Formulář nebyl vyplněn.					

[Exportovat hodnocení do Excelu](#)

[Exportovat formuláře do PDF](#)

[Exportovat formuláře do Excelu](#)

Vzdělávací činnost	Tvůrčí činnost	Celkové hodnocení	Celkové vytížení
Velmi nízké	Velmi nízké	Nevyhovující	Velmi nízké
Nizké	Nizké	Substandardní	Nizké
Standardní	Standardní	Standardní	Standardní
Vysoké	Vysoké	Velmi dobrý	Vysoké
Extrémní	Extrémní	Vynikající	Extrémní



2.8. Využití IS HAP k podpoře řízení lidských zdrojů

IS HAP poskytuje:

- **Data** (STAG+OBD+ další externí zdroje, AP):
 - strukturovaná data o vykonaných aktivitách a výsledcích,
 - volný text o ostatních aktivitách,
 - plány pro příští období z pohledu pracovníka.
- **Vypočtená hodnocení** pro různé úrovně agregace.

Vedoucí pracovník:

- Prostuduje **data a vypočtená hodnocení** + zohlední **další informace**, které má o hodnocených pracovnících.
- Realizuje **hodnotící pohovory** s AP; diskuse nad výsledky hodnocení, návrhy na opatření ke zlepšení, stanovení cílů pro příští období.
- Zápis **finálního kvalitativního hodnocení vedoucího** do systému IS HAP + realizace konkrétních **opatření ke zvyšování kvality**.



3. Zdroje dat využívané IS HAP

Důvody automatizovaného získávání dat pro IS HAP:

- Usnadnění práce akademickým pracovníkům.
- Snaha o objektivitu zpracovávaných dat.
- Provázanost na ostatní systémy (zobrazení detailů atd.)
- Zkvalitnění dat v ostatních systémech.

- Výzkumná tvůrčí činnost (OBD)
- Umělecká tvůrčí činnost (RUV)
- Výuka
- Projekty
- ...

Problémy:

- Nedokonalost dat uložených v univerzitních IS, související nutná opatření.

+ HAP respektuje nutnost doplnit informace, které nejsou jinde dostupné:

- Ve strukturované podobě v rámci položek formuláře
- V nestrukturované slovní podobě



**Registr
uměleckých
výstupů**

**Model hodnocení výstupů tvůrčí umělecké činnosti
uložených v RUV**

Doc. RNDr. Jana Talašová, CSc.

Mgr. et Mgr. Jan Stoklasa, D.Sc.(Tech.)

Obsah

- Charakteristika modelu hodnocení
- Kategorizace uměleckých výstupů, zařazování výstupů do kategorií
- Bodová hodnocení kategorií
- Analýzy uložených dat jako základ zdokonalování modelu

Charakteristika modelu hodnocení

- **Přehledný základní model** společný pro všech 7 segmentů umělecké tvorby: *audiovize, architektura, design, hudba, literatura, scénická umění, výtvarná umění*; srovnatelnost hodnocení zajišťují typy výsledků definované v **metodikách segmentů**.
- Umělecké výstupy jsou zařazovány do kategorií na základě **3 kritérií**: *význam, rozsah a institucionální kontext*.
Kategoriím byla přiřazena bodová hodnocení pomocí **Saatyho metody**.
- O finálním zařazení výstupu do kategorie rozhodují **3 experti**:
garant segmentu + 2 certifikátoři

Kategorizace uměleckých výstupů dle tří kritérií

Kritérium **závažnost a význam:**

- A – výstup zásadního a objevného významu
- B – přinášející významná nová řešení
- C – inspirovaně rozvíjející současné vývojové trendy
- D – nebodovaný umělecký výstup

Kritérium **rozsah:**

- K – výstup velkého rozsahu
- L – výstup středního rozsahu
- M – výstup malého rozsahu

Kritérium **institucionální kontext:**

- X – mezinárodní kontext
- Y – národní kontext
- Z – profesionální instituce nebo média regionálního významu

Ke kritériím hodnocení

Kritérium **závažnost a význam**:

- Nejvýznamnější z kritérií

Kritérium **rozsah**:

- Odráží rozdílnou pracnost malých a velkých děl; z hlediska výkonu lze posuzovat několik malých výstupů jako ekvivalentních jednomu velkému výstupu stejné umělecké kvality.

Kritérium **institucionální kontext**:

- Představuje určité „potvrzení“ hodnocení dle kritéria *význam*. U výstupu s významem A lze očekávat institucionální kontext X, u výstupu významu B alespoň Y. Vyjíměčně je sice možné, aby výstup A měl institucionální kontext Z, ale hodnotitelé by měli takto zadanému výstupu věnovat speciální pozornost.

Posuzování výstupů dle kritérií

Kritérium **závažnost a význam:**

- Hodnocení je dáno odborným stanoviskem hodnotitele
(metodiky některých segmentů vyžadují splnění určitých podmínek pro A, B a C).

Kritérium **rozsah:**

- Metodiky segmentů určují typy vykazovatelných výsledků; každému typu výsledku je pevně přiřazena úroveň kritéria *rozsah*; experti málokdy mění zařazení vkladatele výstupu.

Kritérium **institucionální kontext:**

- Pro všechny segmenty jsou každoročně aktualizovány číselníky institucí pro jednotlivé úrovně tohoto kritéria před začátkem sběru a ještě během sběru (nové instituce).
Expertní hodnocení instituce není spojeno s konkrétním výstupem.

Rozhodování o finálním zařazení do kategorie

- Vkladatel nastavuje kategorii už při zápisu uměleckého výstupu do RUV; úkolem školy je ale korigovat tato výchozí nastavení před oficiálním odesláním do RUV!
- Finální kategorie výstupu je určena modelem RUV takto:
 - Rozhodování na základě hodnocení garanta segmentu a hodnocení 2 certifikátorů
 - Pokud nastane shoda u 2 z výše uvedených expertů – výsledná kategorie
 - Pokud taková shoda nenastane (jedná se o velmi malý počet výstupů), rozhodne o výsledné kategorii garant ve spolupráci s Radou segmentu

Kategorie relevantní pro hodnocení výkonu

- Z hlediska hodnocení tvůrčího uměleckého výkonu je relevantních **27 kategorií**:
AKX, ..., AMZ, BKX, ..., BMZ, CKX,..., CMZ
- Výstupy kategorií D.. jsou v RUV pouze registrovány.
- Pokud výstup nesplňuje některou z podmínek pro registraci v RUV, je v průběhu hodnocení vyřazen (kód ---).

Bodová hodnocení kategorií

- Bodová hodnocení 27 kategorií byla stanovena **Saatyho metodou** párového srovnávání.
- Při párových srovnáváních bylo použito 9-ti bodové **Saatyho škály**:
 - 1... obě kategorie jsou **stejně významné**
 - 3... první kategorie je **slabě významnější** než druhá
 - 5... první kategorie je **dosti významnější** než druhá
 - 7 ... první kategorie je **mnohem významnější** než druhá
 - 9... první kategorie je **extrémně významnější** než druhá

Pokud je druhá kategorie významnější než první, zapisují se převrácené hodnoty (1/3, 1/5, 1/7, 1/9)
- Pro sestavení **Saatyho matice** párových srovnání bylo použito expertního hodnocení historických příkladů uměleckých výstupů všech segmentů, konzistence výpovědí byla kontrolována matematickými prostředky.
- Dodatečně byl potlačen význam kategorií „Z“.

Bodová hodnocení kategorií – upravená Saatyho matice

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
		AKX	AKY	ALX	AMX	ALY	BKX	AMY	AKZ	ALZ	AMZ	BKY	BLX	BMX	BLY	BMY	BKZ	BLZ	BMZ	CKX	CLX	CKY	CMX	CLY	CMY	CKZ	CLZ	CMZ
1	AKX	1	3	3	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9	9	9	9	9
2	AKY	1/3	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
3	ALX	1/3	1/3	1	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
4	AMX	1/5	1/3	1/3	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9	9	9	9
5	ALY	1/5	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	9
6	BKX	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7	7	7	9	9
7	AMY	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	9	9
8	AKZ	1/7	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7	7	7
9	ALZ	1/7	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7	7
10	AMZ	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7
11	BKY	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7
12	BLX	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	7	7
13	BMX	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	7
14	BLY	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	7
15	BMY	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	7
16	BKZ	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	7
17	BLZ	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	7
18	BMZ	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5
19	CKX	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5	5
20	CLX	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	3	5	5
21	CKY	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	3	5	5
22	CMX	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	5	5
23	CLY	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	3	5
24	CMY	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	3	5
25	CKZ	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	3	5
26	CLZ	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1	5
27	CMZ	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/7	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/3	1

Výpočet bodových hodnocení proběhl metodou vlastního vektoru Saatyho matice

Bodová hodnocení kategorií

Označení	Závažnost a význam	Rozsah	Institucionální kontext	Upravené hodnoty
AKX	výstup zásadního a objevného významu	velký	mezinárodní	305
AKY	výstup zásadního a objevného významu	velký	národní	242
ALX	výstup zásadního a objevného významu	střední	mezinárodní	220
AMX	výstup zásadního a objevného významu	malý	mezinárodní	188
ALY	výstup zásadního a objevného významu	střední	národní	162
BKX	výstup přinášející významná nová řešení	velký	mezinárodní	137
AMY	výstup zásadního a objevného významu	malý	národní	114
AKZ	výstup zásadního a objevného významu	velký	regionální	98
ALZ	výstup zásadního a objevného významu	střední	regionální	85
AMZ	výstup zásadního a objevného významu	malý	regionální	76
BKY	výstup přinášející významná nová řešení	velký	národní	68
BLX	výstup přinášející významná nová řešení	střední	mezinárodní	62
BMX	výstup přinášející významná nová řešení	malý	mezinárodní	56
BLY	výstup přinášející významná nová řešení	střední	národní	49
BMY	výstup přinášející významná nová řešení	malý	národní	42
BKZ	výstup přinášející významná nová řešení	velký	regionální	38
BLZ	výstup přinášející významná nová řešení	střední	regionální	32
BMZ	výstup přinášející významná nová řešení	malý	regionální	28
CKX	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	velký	mezinárodní	24
CLX	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	střední	mezinárodní	22
CKY	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	velký	národní	20
CMX	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	malý	mezinárodní	17
CLY	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	střední	národní	15
CMY	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	malý	národní	13
CKZ	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	velký	regionální	12
CLZ	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	střední	regionální	10
CMZ	výstup inspirovaně rozvíjející nové trendy	malý	regionální	8

Hodnocení poskytovaná modelem RUV

Body RUV dosažené za posledních 5 let:

- Odrážejí výkon jednotlivých VŠ v oblasti tvůrčí umělecké činnosti; reflektují jak míru excelence, tak objem realizovaných aktivit akad. pracovníků a studentů.
- Představují kvantitativní kritérium využitelné při rozhodování o rozdělování finančních prostředků na úrovni MŠMT.
- Uvnitř VŠ jsou body RUV důležitým ukazatelem výkonu v oblasti tvůrčí umělecké činnosti pro systém vnitřního hodnocení kvality.

Význam každoročních analýz dat uložených v RUV

Analýzy dat jsou zaměřeny především na:

- Celkové množství výstupů v RUV, meziroční vývoj (stabilita).
- Celkovou strukturu výstupů dle významu (do 2% A, cca 1/3 B a 2/3 C)
- Srovnatelnost hodnocení napříč segmenty (celkové počty výstupů a bodů, jejich vývoj, struktura výstupů, počty výstupů a bodů na zadavatele)
- Porovnání hodnocení školy, garantů, certifikátorů (odpovědné chování jednotlivých škol/fakult při zařazování výstupů do kategorií, regulační role garantů, poučenost certifikátorů)

Význam každoročních analýz dat uložených v RUV

Dopady výsledků analýz na fungování modelu hodnocení:

- První analýza dat v roce 2013 vedla k poměrně výrazným úpravám modelu (přepočet bodových hodnocení - potlačení kategorií ..Z, významné změny metodik segmentů – přechod od hodnocení děl k hodnocení výkonů)
- V posledních letech výsledky analýzy potvrzují celkově stabilní chování modelu, nicméně analýzy jsou stále nezbytné; odhalují některé dílčí nedostatky, které jsou tak okamžitě po sběru řešeny (viz např. Literatura, sběr za rok 2017), případně přetrvávající trendy (viz např. Hudba).



DĚKUJI ZA POZORNOST



Literatura

1. Sugeno, M., Yasukawa, T.: A fuzzy-logic-based approach to qualitative modeling. *IEEE Transactions on fuzzy systems*, 1 (1), 1993, pp. 7-31.
2. Talašová, J., Stoklasa, J.: Fuzzy approach to academic staff performance evaluation. *In Proceedings of the 28th International Conference on Mathematical Methods in Economics 2010*, České Budějovice, 2010, pp. 621–626.
3. Stoklasa, J., Talašová, J., Holeček, P: Academic staff performance evaluation – variants of models. *Acta Polytechnica Hungarica* 8 (3), 2011, pp. 91 – 111.
4. Collan, M., Stoklasa, J., Talašová, J.: Examples of Academic Faculty Evaluation Systems from the Czech Republic and Finland. *In Peer Reviewed Full Papers of the 8th International Conference on Evaluation for Practice: “Evaluation as a Tool for Research, Learning and Making Things Better.”*, Tampere, 2012, pp. 111–120.
5. Talašová, J., Stoklasa, J.: Metodika pro periodické hodnocení akademických pracovníků. Závěrečná zpráva IPN Kvalita, MŠMT, 2014, 63 stran.



Literatura

6. Talašová, J., Stoklasa, J., Holeček, P.: HR management through linguistic fuzzy rule bases - a versatile and safe tool? In *Proceedings of the 32nd International Conference on Mathematical Methods in Economics 2014*, Olomouc, 2014, pp. 1027–1032.
7. Collan, M., Stoklasa, J., Talašová, J.: On Academic Faculty Evaluation Systems: More than just Simple Benchmarking. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 4 (4), 2014, pp. 437–455.
8. Holeček, P., Stoklasa, J., Talašová, J.: Human resources management at universities – a fuzzy classification approach. *International Journal of Mathematics in Operational Research*, 9 (4), 2016, pp. 502–519.
9. Collan, M., Stoklasa, J., Talašová, J.: Staff Evaluation Systems-Shaping Autonomy through Stakeholders.pdf. In R. Turcan, J. Reilly, L. Bugaian, eds. (Re)Discovering University Autonomy - The Global Market Paradox of Stakeholder and Educational Values in Higher Education. Hampshire: Palgrave Macmillan US, 2016, pp. 97–106.
10. Talašová J, Stoklasa J, Holeček P, Talášek T.: Mathematical support for human resource management at universities. In *Proceedings of the 35th International Conference on Mathematical Methods in Economics 2017*. Hradec Králové, 2017, pp. 783–788.



Literatura

11. Faculty Handbook of A&M University [online], dostupného z: http://www.tamuk.edu/senate/_pdf_files/handbookaugust2011.pdf, [citováno dne 23. 11. 2012].
12. Faculty and Academic Staff Handbook of University of Wisconsin Oshkosh [online], dostupného z: <http://www.uwosh.edu/provost/resources/handbooks/facultyhandbook/2011%20Handbook%20FINAL.pdf>, [citováno dne 23.11.2011].
13. UTS Performance rating guidelines, Human Resources [online], dostupné z: <http://www.hru.uts.edu.au/performance/reviewing/index.html>, [citováno dne 23.11.2011].
14. Guidelines for Evaluation of Faculty [online], dostupné z: http://facaffairs.med.wayne.edu/pdfs/2011_faculty_guidelines.pdf, [citováno dne 23.11.2012].
15. Lappeenranta University of Technology (2011). Sisäinen ohje (Internal instructions regarding the faculty evaluation), dated 24.3.2011. Lappeenranta, LUT.
16. Board of the Turku School of Economics (2004). Decision regarding the research points evaluation system. Turku, Turku School of Economics.



Univerzita Palackého
v Olomouci

Děkuji za pozornost

Kontakt:

Mgr. et Mgr. Jan Stoklasa, Ph.D.

jan.stoklasa@upol.cz nebo jan.stoklasa@lut.fi